

競争時代の介護サービス論 第14回 リーダーシップ (1)--上司をリードする

著者	岡田 耕一郎, 岡田 浩子
雑誌名	ふれあいケア
巻	5
号	6
ページ	24-27
発行年	1999-06-01
URL	http://id.nii.ac.jp/1204/00000172/

図1 スタッフの置かれている立場

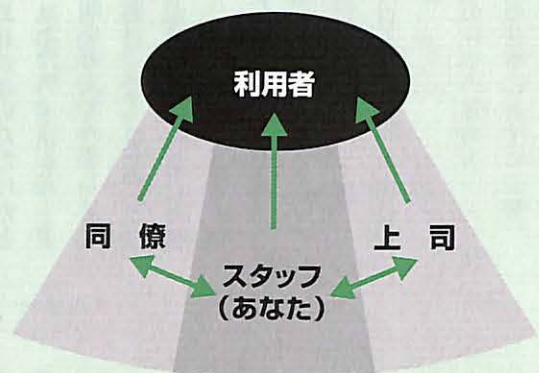


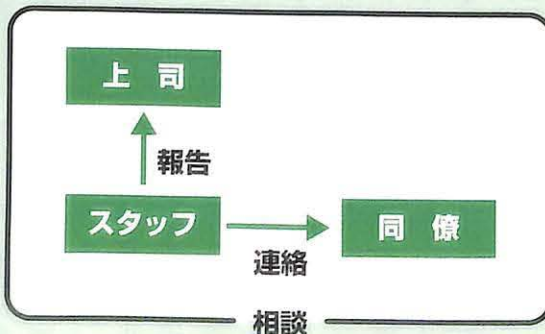
図2 スタッフの自己評価のポイント

- ① あなた自身の性格、上司に対する態度
- ② あなたの仕事の進め方
- ③ あなたの仕事に対する姿勢

図3 上司を理解するポイント

- ① 上司がめざしている方向
- ② 上司が感じているプレッシャー
- ③ 上司の強みと弱み
- ④ 上司の仕事のやり方

図4 あなたと上司とのコミュニケーション



●参考文献
John J. Gabarro and John. P. Kotter, Managing Your Boss,
Harvard Business Review, January-February 1980.

はじめに

今回は、スタッフに求められる資質として、特に重要な経営感覚（マネジメント・センス）を取り上げました。競争時代には、これ以外にも「人を動かす」資質、すなわちリーダーシップが強く求められています。今回から8月号までの3回にわたって介護

サービス提供機関の中の「人」に目を向けて、リーダーシップという側面から介護サービス論を考えてみることにします。

リーダーシップは、部下をリードする立場にある上司だけがとるものだと考えられがちでした。したがって「上司をリードする」というと、何か突飛なことのように聞こえるかもしれませんが、実は1人ひとりのスタッフが率先してリーダーになっっていくべ

き時代になりつつあるのです。なぜそうだったのかという理由を、今回ご説明することにしましょう。

サービスの評価は
平均点ではありません

スタッフが日常的に提供しているサービスには非常に多くのものがあります。たとえば、特別養護老人ホ

競争時代の

リーダーシップ(1)

上司をリードする

第14回

介護サービス論

岡田耕一郎(東北学院大学
経済学部助教授)
岡田浩子(社会福祉士・介護福祉士)

髪の手入れをし、居室まで送り届けます。それからスタッフは食事介助に取りかかることになります。

このように、その時々々に提供されているサービスを取り上げると、食事介助、入浴介助、排泄介助……とひとつひとつ数えあげることが出来ます。サービスは個々に独立したものであると言えます。しかし、サービスを受ける利用者にとってみれば、個々のサービスは、さながら

川の流れるように絶え間なく提供されているように感じるはずです。そのため、どこかひとつでも劣悪なサービスを受けたら、どうしてもサービス全体のイメージが悪くなり、その結果、きらりと光るサービスを提供していたとしてもかなり厳しい批判をあびることになりかねません。この状況は、ちょうどレストランに行き、たとえ満足いくような食事・サービスであったとしても、レジで感

じの悪い対応を受けてもう行きたくなくなるようなものです。

評価という観点からは、利用者・家族は非常に厳しい点数をつけるようです。サービスの全体的な評価は、最も悪いサービスに合わせられがちです。

機関全体のサービスの
質を維持する

それでは、どうすれば利用者からよい評価が得られるようになるのでしょうか。ひとつの方法として、機関全体のサービスの質を、一定のレベルまで向上させることが考えられます。その際には、掲題の「上司をリードす

る」ことが非常に重要になってきます。次のような事例をもとに、理由を探ってみることにしましょう。

◆ ◆ ◆

ある老人ホームの介護スタッフは、同僚のスタッフの行動の中で、どうしても気になることがありました。それは、利用者がケアの不満を同僚のスタッフにぶつけたときに、憤慨して利用者の声にまったく耳を貸さずとしない姿勢です。

その場を目撃したスタッフは、怒りで耳を貸さないスタッフを前にして利用者が困惑し、やがてあきらめ

るまでの様子を見て、自分自身の行動を反省しました。そして、まず自分から率先して利用者に対する姿勢を改めてみました。そうすると、利用者からよく声をかけられるようになり、今まで以上に利用者が個人的に見えてきたのです。

自分はこの方向でよかったのだと確信し、利用者の表情からもそれを確認できたのですが、同僚のスタッフからは「そこまでしなくてもいいのに」と言われることもありましたが、その時には、施設全体のレベルアップをはかろうとすると自分1人が実践しているだけではだめで、どうし

ても他のスタッフも巻き込まなければならぬと痛感しました。そこで、自分の所属している部門の主任に相談を持ちかけました。一方、主任はスタッフ全員を集めて理解を求めるとともに、関係部門の管理者に協力を求めました。このようにして、レベルアップのための変化の渦が徐々に広がっていったのです。

◆ ◆ ◆

確かに個々のスタッフはいくら意欲に溢れていても「組織の中の1人」にすぎません。実際に優れたサービスを提供し、それをすばらしいと利用

者から評価してもらうには、あなたの優れたサービスと、他のスタッフの優れたサービスが一つになって高い平均点を強く印象づけなければなりません。そのために、まず自分の上司に働きかけることで全体の力を引き出していくことが必要なのです(図1参照)。

上司をリードするための
第1段階
スタッフの自己評価

「上司をリードすること」は、競争時代においてはかなり現実的な行動

ームの場合、スタッフは出勤して申し送りを聞き、1日の行事・業務等の確認を済ませると、おむつ交換、トイレ誘導、排泄の頻度・量などのチェックと記録、使用したおむつなどの後始末があります。次に、入浴介助に備えてお湯を張り、入居者の血圧・体温をチェックして入浴に問題がないかどうか確認し、浴室に誘導し、脱衣介助・入浴介助を行います。入浴後は、水分摂取介助し、頭

であることがわかりただけだと思えます。そこで次に、上司をリードするための手順を考えてみましょう。

その第1段階は、スタッフ（あなた）自身をできるだけ客観的に自己評価することです。自己評価することによって、あなたと上司との潜在的な人間関係が明らかになってくるからです。その際の評価のポイントとは、

- ① あなた自身の性格、上司に対する態度
- ② あなたの仕事の進め方
- ③ あなたの仕事に対する姿勢

などです（図2参照）。

たとえば、つぎのような光景を目にすることがあります。スタッフが上司に仕事の相談をしたところ、あれもやめてはいけない、これもやめてはいけないと上司からかなり制約を受けたり、あるいはスタッフが上司に改善提案を説明に行ったところが、当初のものととはひどく異なる内容に変えられてしまい、スタッフがストレスを強く感じているような状況です。そのような場合には、スタッフが腹を立てるのも無理はありませんが、かとなるスタッフの中には上司を敵と見なしたり、無意識のうちに上司と争うことが目的となつて上司の足を引っ張る人もいます。そのスタッフにとつて上司とは、自分の進む道をじゃまするだけの人に見えているのです。そのようなスタッフを前にして多

スタッフと上司との相互作用

以上の説明からもわかるように、スタッフはまず上司と反発し合わないようにならなければ、さらに積極的に両者が相互作用して理解を深めることが望ましいのです。

そうすることによって、機関全体のサービスをレベルアップできそうです。両者が理解を深めるためには、「ほうれんそう（報告、連絡、相談）」が重要であると一般に言われています。

①報告とは「自分の上司に対する報告」を意味します。なぜ報告が大切なのでしょう。上司はあなたの仕事が進んでいるかどうか絶えず気にかけ、それぞれの部門が適切に動くように努力しています。そのつど、仕事が進んでいないのか、もしうまくいっていないのであればどのような問題を抱えているのかを早く把握しなければなりません。まさに上司への報告は機関にとっての生命線なのです。

他方、スタッフはこのコミュニケーションを通して、上司がどのような種類の情報を必要としているのか、その情報をいつ聞きたがっているのかを把握するとともに、仕事を進める上での貴重なアドバイスを上司から受けることもできます（注1）。

くの上司は困惑し、このスタッフには重要な仕事は任せられないと再認識するでしょう。

同様に、仕事の進め方からも、あなたと上司との潜在的な人間関係を垣間見ることが出来ます。スタッフはそれぞれに仕事のやり方・進め方が異なっています。

ある人は非常にきちょうめんな仕事の進め方を有する傾向があり、あれをやつてこれをやつてと、計画をしっかり立てて実行しようとしています。それに対して、ある人はルーズな仕事のやり方をしているために絶えずトラブルに巻き込まれています。もしあなたが管理者ならば、どちらのタイプといつしよに仕事をしたいと思うのでしょうか。

仕事に対する姿勢に関しても、上司は厳しい目を持っています。上司はあなたが日頃どれだけ熱意を持って自分の仕事に取り組んでいるか、絶えず見ています。その取り組みの中で出てきた問題を解決するために、あなたが上司に相談を持って行った場合、上司はその問題と改善方法に真剣に耳を傾けてくれます。ところが、その場の思いつきで上司に相談しようとしてもあまり取り合ってもらえないでしょう。それは上司が問題の背後にあるあなた自身の姿勢を見ているからです。

このような観点から、まず上司が

②連絡とは「自分の同僚、上司に対する連絡」を意味しています（注2）。ひとつの部門内で、あるいは他部門との間で速やかに情報を共有することによって、機関のスタッフが協力することが可能になります。「私は聞いていない」という感情的なしこりを避けるためにも連絡は重要です。

③相談とは「上司と同僚、さらに部下を含む全員で相談すること」です。以前、「衆知を集める全員参加の経営」を取り上げたことがありましたが、その本質がまさしく相談なのです（本誌98年9月号を参照）。

このように、上司（管理者）、スタッフはそれぞれに相互依存の関係にあり、この関係を適切に発展させることが出来るかが競争時代には重要なポイントになってきます。そのためには、あなたが上司にとってより大切な人材となり、上司もあなたにとって頼りになる人物でありたいものです。あなたと上司が協力することによって、よりよいサービスを提供するための体制づくりができるのですから。

（注1）

もちろん、どのようなコミュニケーションの手段を選択するかは、スタッフによつて異なります。上司と話をするときにはメモを取り、項目を整理し、それをもとに上司と議論し、自分と上司が実際にどう協力し合つて目標を実現するのかを明確にするのもよいでしょう。

あなたをどのような目で見ているのか、あなたと上司との潜在的な人間関係について意識することが必要です。

上司をリードするための第2段階「上司を理解する」

次に、あなたは上司のことを理解しなければなりません。その際のポイントは、

- ① 上司がめざしている方向
- ② 上司が感じているプレッシャー
- ③ 上司の強みと弱み
- ④ 上司の仕事のやり方

などです（図3参照）。

上司の中には、自分の仕事上の目標をはっきりと詳細に説明する人もいますが、ほとんどの場合、そのようなことには無頓着です。つまり、機関が現在どのような問題を抱えてそれに対応しようとしているのか、スタッフが納得できる言葉で時間をかけて説明しないため、スタッフは、いわば濃い霧の中にかかった職場の中を歩いてもなくさまい歩くような状況に置かれています。したがって、あなたには、上司がどのような目標をたてているのか、その次の目標は：と積極的に上司の頭の中を理解しようとする姿勢が求められます。

（注2）

厳密にいうと、上司に対する連絡もありますが、ここでは上司に対する報告の重要性と、同僚に対する連絡の重要性を強調しています。

競争時代には、スタッフは上司に対する認識を変えなければなりません。上司はスタッフにとって仕事を一方的に指示する管理者ではありません。上司が気づいていないからといって、問題を放つておいて許されるはずはありませんし、上司が仕事の細

ときとして、その目標は上司の個人的な考え方のためにそのような順位付けになることもありますが、一般的に目標は合理的に設定されます。

次にあなたが理解しなければならぬのは上司のプレッシャーです。機関全体としてある問題への対応が最も重要であると判断された場合、それに関係する上司はプレッシャーを少なからず感じるようです。特に、その上司の上の管理者がプレッシャーを与えているとかなりの重荷になります。

もちろん、それ以外に上司の持つ強みと弱みにも目を向けるべきです。職場に入ってから経験した仕事の内容は上司それぞれに異なっています。たとえば、介護の現場を長くやってきた上司は介護方法についてのプロですが、機関の経営のノウハウについては詳しくないことがあります。つまり、この上司の強みとは現場の介護知識であり、弱みとは機関の経営に熟知していない点です。

それとともに、上司は仕事のやり方についても一定のパターン（長年の経験に基づいた決まったやり方）を持っていますから、そのやり方が根本的に非合理的である場合を除いて、あなたのやり方がそのパターンから大きく外れるならば、決して上司からは歓迎されません。

上司をうまくリードして、機関全体として質の高い介護サービスを提供できるような体制を作り上げることが急務なのです。そのためには、まず、自分自身のことを知り、上司のこと、上司の仕事のことを知ることから始まります。

8月号まで引き続きリーダーシップを取り上げ、9月号からはいよいよ入門編から初級編に入っていきます。



おかだ こういちろう

1958年兵庫県生まれ。神戸商科大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得。東北学院大学において経営組織論を担当している。施設経営に関する執筆に、「サービス評価基準の戦略的活用」（本誌'97年4月号）、「福祉業界に導入される競争原理がめざすもの」（本誌'98年2月号）がある。



おかだ ひろこ

1962年兵庫県生まれ。介護福祉士。社会福祉士。特別養護老人ホームに寮母として勤務し、デイサービスやホームヘルプサービスにも携わる。宮城県社会福祉士会・高齢者福祉部会所属。

〒980-8511
宮城県仙台市青葉区土樋1-3-1
東北学院大学 経済学部 商学科 岡田研究室
電子メール：okada@tscc.tohoku-gakuin.ac.jp
※ご要望の多かった相談業務（無料）を始めました。

●次回は「リーダーのあり方」を取り上げます。